

УДК 658.14.012.8 : 332.1

Є.П.МОРОЗОВА, О.М.КАЧАН

ДВНЗ «ПДАБА», м. Дніпропетровськ

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто теоретичні аспекти впливу аутсорсингу на економічну безпеку підприємства. Визначено, що в сучасних умовах саме аутсорсинг може стати альтернативною стратегією розвитку підприємства та підвищення його економічної безпеки.

Рассмотрены теоретические аспекты влияния аутсорсинга на экономическую безопасность предприятия. Определено, что в современных условиях именно аутсорсинг может стать альтернативной стратегией развития предприятия и повышения его экономической безопасности.

The article deals with theoretical aspects of the impact of outsourcing on economic security of enterprises. Determined that under modern conditions is outsourcing can be an alternative strategy for development of enterprises and increase their economic security.

*Ключові слова:* аутсорсинг, економічна безпека підприємства, стратегія розвитку, бізнес-процеси, конкурентоспроможність.

В умовах ринкової економіки підприємства стикаються з посиленням конкуренції, підвищеною нестабільністю і невизначеністю зовнішнього середовища. У зв'язку з цим перед суб'єктами господарювання постають проблеми забезпечення життєздатності та пошуку джерел підтримки економічної безпеки підприємства. Слід зазначити, що важливим і актуальним напрямком адаптації промислових підприємств до сучасного ринкового середовища в умовах невизначеності, є застосування аутсорсингу. Про зростаюче наукове та практичне значення аутсорсингу в процесі управління сучасними промисловими підприємствами говорить той факт, що питома вага іноземних компаній, які передають певні операції своєї діяльності стороннім організаціям, за останнє десятиліття зросла більш ніж у півтора рази.

Теоретичну основу виконаного дослідження склали праці вчених з питань використання аутсорсингу в діяльності промислових підприємств, а саме праці Б.Анікіна [1], Г.Дугінець [4], С.Календжяна [5] та ін. Результати дослідження економічної безпеки підприємства, а також широке коло інших питань, пов'язаних з цією проблемою, знайшли своє відображення в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: О.Бурка [7], Т.Васильців [2], С.Довбня [3], А.Пономарева [6] та ін. Слід зазначити, що в даний час немає єдиного загальноприйнятого погляду на концепцію здійснення аутсорсингу в українських умовах, яка б враховувала необхідність підтримки економічної безпеки вітчизняних виробників в умовах трансформації еко-

номіки. Недостатня розробленість теоретичних, методичних і практичних аспектів названої проблеми, її велика практична значущість для розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах зумовили актуальність обраної теми дослідження, а також визначили його мету.

Отже, метою даного дослідження є визначення особливостей використання аутсорсингу з метою підвищення економічної безпеки підприємства.

За останні кілька років аутсорсинг перетворився в інструмент основного стратегічного планування бізнесу. Враховуючи, що компанії всього світу шукають способи скоротити витрати, аутсорсинг вважають одним із небагатьох секторів, який може виграти від теперішнього економічного спаду. Цей сектор було оцінено в 90 млрд. дол. у 2008 р., очікується, що у 2012 р. цей показник зросте ще на 18%.

В рамках даного дослідження економічна сутність поняття аутсорсингу нами представляється як передача певних бізнес-процесів компанії для виконання організаціям, що спеціалізуються на здійсненні цих бізнес-процесів. При цьому ці організації можуть виступати в якості учасників реалізації або повноцінних виконавців тих чи інших бізнес-процесів, які в кінцевому підсумку піддаються реструктуризації при стратегічному розвитку компанії з метою підвищення ефективності бізнесу або його адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Це рішення повинно бути засноване на принципах поділу праці і декомпозиції управлінських функцій [4, с.206]. Тобто при визначенні поняття «аутсорсинг» доцільно говорити про передачу на сторону саме бізнес-процесу, який представляє собою комплекс різних взаємопов'язаних дій людей та обладнання на підприємстві, що перетворюють різні види ресурсів на вході в результати на виході (товари, послуги, інформацію і т.д.) для іншої людини, процесу або підприємства.

Слід зазначити, що економічну безпеку підприємства ми розглядаємо як здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи досягнення конкурентних переваг у динаміці. Дана характеристика підприємства є комплексною величиною, яка показує готовність його підсистем виробляти конкурентоспроможну продукцію для збереження позиції на ринку.

Забезпечення економічної безпеки – це перш за все вибір цілей розвитку промислового підприємства і стратегії їх досягнення, включаючи визначення програми дій, необхідних засобів і ресурсів, строків і виконавців робіт. Такий процес повинен обґрунтовувати необхідність рішень, покращувати їх якість. В сучасних умовах саме аутсорсинг

може стати альтернативною стратегією розвитку промислового підприємства. Але знання одного алгоритму здійснення аутсорсингу недостатньо для використання його в якості ефективної стратегії підвищення економічної безпеки підприємства. Перш за все, необхідно визначити, що має бути передано на аутсорсинг, а після вже вирішувати як це зробити. Також необхідне розуміння підрядником цілей і завдань організації-замовника, правильний вибір аутсорсера, грамотне складання і чітка структуризація договору про партнерство, управління поточними взаєминами замовника і виконавця, а також оцінка та контроль якості аутсорсингу.

Вирішення першого завдання зводиться до аналізу бізнес-процесів з позиції їх відповідності прийнятій стратегії і, при необхідності, перерозподілу функцій між процесами з метою досягнення їх кращої результативності та ефективності. Вирішення другого завдання пов'язане з вибором найкращого постачальника аутсорсингових послуг з точки зору їх якості, ціни, термінів виконання тощо.

При оцінці бізнес-процесів, які більшою мірою відповідають реалізації зазначеної стратегії, по-перше, слід враховувати їх стратегічний потенціал, коли процеси можуть бути розділені на три ієрархічних групи: процеси виробництва продукції; процеси відтворення ресурсів і процеси розвитку відтворювальної бази. Виходячи з цього, має бути ясно, що аутсорсингу можуть підлягати лише процеси, віднесені до першої групи – групи тактичних рішень, тобто це процеси виробництва продукції, і не слід розглядати процеси, пов'язані з відтворенням ресурсів і тим більше з розвитком відтворювальної бази, що належать до сфери суперстратегічних рішень.

При вирішенні другого завдання – виборі найкращого постачальника аутсорсингових послуг – можна скористатися стандартним списком бізнес-процесів, розробленими провідними світовими компаніями, що спеціалізуються на процесній орієнтації. Список містить значну кількість бізнес-процесів з відповідними показниками, затвердженими проектом ENAPS (Європейська мережа вивчення перспективних показників). Загальна структурна схема процесів, розроблена в рамках ENAPS включає три групи процесів, за класифікацією, аналогічній вищенаведеній: первинні (основні) процеси, вторинні (процеси підтримки) і процеси розвитку.

Для того, щоб вибрати раціональні варіанти аутсорсингу і визначити оптимальну область його застосування в діяльності промислового підприємства, автори пропонують виходити із співвідношення витрат та переваг при його реалізації. Прийняття рішення про аутсорсинг буде доцільно в тому випадку, якщо розмір втрат, що виникають при

заміні власних активів на залучені, буде не більше розміру придбання, отриманих при цьому. З урахуванням цього можна визначити економічні фактори, які використовуються при оцінці розмірів втрат і придбання при реалізації стратегії підвищення економічної безпеки з використанням аутсорсингу (таблиця).

Фактори, що враховуються в економічній моделі при реалізації стратегії підвищення економічної безпеки з використанням аутсорсингу

<b>Економічні фактори позитивного характеру</b>	<b>Фактори, пов'язані з можливими економічними втратами</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Підвищення якості виконання бізнес-процесів за рахунок більш високої кваліфікації персоналу аутсорсера.</li><li>• Підвищення конкурентоспроможності виробництва.</li><li>• Скорочення витрат при виконанні непрофільних процесів.</li><li>• Фактори інфраструктурного характеру.</li><li>• Зниження податкових платежів.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Підвищення рівня витрат на здійснення процедур при виділенні бізнес-процесів (оцінка і т.п.).</li><li>• Необхідність оплати послуг аутсорсера.</li><li>• Втрати від зниження рівня капіталізації підприємства.</li><li>• Втрати, зумовлені підвищенням рівня ризику при залученні аутсорсера.</li><li>• Витрати на забезпечення контролю за діяльністю аутсорсера.</li></ul>

При залученні аутсорсера необхідно також враховувати загрози, основними з яких є: нечіткий розподіл відповідальності між компанією і аутсорсером; недостатня гнучкість в ціноутворенні в разі змін обсягу і виду послуг, що надаються; розбіжність очікувань і реальних умов і, як наслідок – нечіткі умови в застосуванні гарантій; відсутність належної прозорості витрачання коштів аутсорсером.

В цілому розглянуті теоретичні положення дозволяють обґрунтувати можливість розробки раціональної стратегії застосування аутсорсингу з метою підвищення економічної безпеки підприємства, яка пов'язана з послідовним заміщенням тих чи інших бізнес-процесів, при яких інтегральний ефект від застосування аутсорсинга може бути максимальним. Слід зазначити, що на даний момент аутсорсинг в Україні знаходиться на початковій стадії свого розвитку і, аналогічно світовому досвіду, пов'язаний з процесом розвитку ринку інформаційних технологій, а також реструктуризацією діяльності господарюючих суб'єктів. Вибір непрофільних бізнес-процесів і переведення їх на аутсорсинг є важливою проблемою, для вирішення якої необхідне проведення подальших ґрунтовних досліджень.

1.Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА - М, 2007. – 288 с.

2.Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.

3.Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – №4. – С.88-97.

4.Дугінець Г.В. Сутність аутсорсингу та його використання в діяльності організацій / Г.В. Дугінець, Є.П.Морозова // Вопросы химии и химической технологии. Раздел "Экономика химических предприятий, менеджмент и маркетинг". – 2011. – №5. – С.205-208.

5.Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

6.Пономарева А.К. Повышение совокупного потенциала строительных систем на основе применения аутсорсинга / А.К. Пономарева, Д.А. Гордеев, А.Л. Манаков. – Новосибирск: СГУПС, 2006. – 52 с.

7.Основи економічної безпеки / О.М. Бурка, В.Є. Духов, К.Я. Петровка, І.М. Червяков. – Харків: Нац. ун-т внутрішніх справ, 2003. – 236 с.

*Отримано 26.04.2012*

УДК 330.101

С.І.ШТЕФАН, А.В.ЗОЛОЧЕВСЬКА

*Харківська національна академія міського господарства*

## **РОЛЬ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ В СТРУКТУРНОМУ РЕФОРМУВАННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Розглядається проблема функціонування місцевих бюджетів в Україні в контексті процесу оптимізації регіональної політики, проведення структурних економічних реформ, необхідності ефективної адаптації до світових процесів. Аналізуються пріоритетні заходи, спрямовані на покращення умов формування місцевих бюджетів.

Рассматривается проблема функционирования местных бюджетов в Украине в контексте процесса оптимизации региональной политики, проведения структурных экономических реформ, необходимости эффективной адаптации в мировые процессы. Анализируются приоритетные меры, направленные на улучшение условий формирования местных бюджетов.

The problem of functioning of local budgets is examined in Ukraine in an user of optimization of regional policy, leadthrough of structural economic reforms, necessity of effective adaptation for world processes structure. Priority measures, directed on the improvement of terms of forming of local budgets are analysed.

*Ключові слова:* місцевий бюджет, фінансова політика, регіональна політика, доходи, витрати, податки, структурне реформування, загальний фонд бюджету, спеціальний фонд бюджету, трансферти, дотації, субсидії, фінансові інструменти і механізми.

Однією з найважливіших у сучасній фінансовій політиці України є проблема місцевих бюджетів. Невиконання місцевими органами влади планів відрахувань до державного бюджету створює загрозу як власне фінансовій стабілізації, так і проведенню структурних реформ. Нестабільність дохідної бази місцевих бюджетів, відсутність ефективного механізму міжрегіонального перерозподілу державних доходів, значні відмінності в рівні економічного розвитку регіонів і умовах